

変化とスピード

原田 真理生
(株式会社原田伸銅所)
代表取締役社長



当社は1952年に私の祖父が創業し、現在はリン青銅の板・条の製造販売を行っています。創業時は銅板や銅合金を中心に様々な金属素材を扱っていましたが、生き残りのためには自社の個性を打ち出して行く必要があるとの考えから、1970年より世界初のリン青銅専門メーカーとして、新たな道を歩み出しました。

産業用素材としてのリン青銅は、銅を主成分としてこれに1%から10%の錫を加えて、微量のリンで脱酸して铸造します。このままでは本来の特性を発揮しませんが、焼鈍と冷間圧延加工を繰り返すことにより、強靱な金属材料に生まれ変わります。電気伝導性が高く、ばね性・耐磨耗性に富み、コストと機能のバランスにも優れているため、各種コネクタ、各種リレー、様々な電子部品等として使用され、これらはスマートフォンをはじめパソコン、デジタル家電、クレジットカードやキャッシュカードのICチップ、自動車、飛行機など私たちの生活になくてはならない多くの製品に搭載されています。

日本のリン青銅製品の出荷量は、リーマン・ショック後、電子部品の軽薄短小化や新興国の素材メーカーとの競合などもあり減少傾向が続きました。しかし、2016年度以降は自動車関連の需要拡大や新興国市場における高機能スマートフォンの販売増加などから、高品質の日本製リン青銅への需要が拡大、国内リン青銅メーカーはフル稼働状態になっています。当社でもここ数年は受注に生産が追い付かない厳しい状態が続いています。

こうしたなか、私が社員に繰り返し伝えてきたのは、「変化とスピード」の必要性です。長い歴史を持つ当社には積み上げてきたノウハウと経験-成功パターン-があります。しかし、環境が大きく変わるなか、これが通用しない場面も出てきており、変化しなければ競争には勝てない状況になっています。さらに、受注に生産が追い付かない状況が続くうちに、お客様が海外製品を使い始めてしまう可能性もあり、スピード感を持って対処する必要があります。そこで当社では、生産量の増加や歩留まりの改善などの生産性向上を目指して、次のような取り組みを行っています。

一つ目は、5S活動とビジュアルマネジメント（目で見える経営）への取り組みです。6年前からコンサルタントの指導の下に行っており、これにより品質や生産性の向上が図られて来ています。しかしそれ以上に、社員が自信を持ち自ら改善に取り組もうとする意識が芽生えてきたことが大きな成果だと思います。

二つ目は、生産設備の能力アップと品質改善による歩留り向上です。一例を上げますと、仕様書に記載された生産能力を発揮していない圧延機がありました。原因を調べたところ、以前圧延中に板切れを起こしたことがあり、これを避けるために圧延スピードを落としているとのことでした。試行錯誤の結果、圧延スピードを上げても板切れを回避できる工程改善を構築することができました。

三つ目は、設備投資の実施です。人手不足が深刻化するなか、当社でも派遣社員を含め思うように採用ができない状況にあります。そこで最近も、電子機器の高機能化に伴い需要が高まっている薄物材を製造する機械を導入しました。今後も省力化とともに品質向上に役立つ設備投資を進めて行きたいと考えています。

このほか、2013年に中国に設立した販売子会社も大きな役割を果たしています。販路の開拓だけでなく、世界最大のマーケットである中国の情報を得ることができます。これは、販売先である中国や台湾のローカルメーカーから得られる同業他社の状況やリン青銅製品の需要動向などで、出張ベースでは得られない最新の情報であり、国内の生産計画を作成する際に大変役に立っています。

今後、「第四次産業革命」が進展するなか、IoTの導入がさらに広がると予想されます。生産現場では工場内はもちろん工場同士やお客様ともインターネットでつながり、スマートシティではセンサーを付けることで人が通る時だけ街灯が点き、大規模なビルではIoTにより電力使用を制御できるようになるでしょう。これに伴い、センサーおよびこれを結ぶアンテナの需要が高まるなどリン青銅の使用量も増加すると予想されます。このように大きな可能性を持つリン青銅ですが、期待に応えて行くためにはより一層の品質向上が必要です。例えば、自動運転車は人が乗っていないので自動車メーカーの責任が大きくなると思われます。その分、部品や材料に要求される品質が高まり、お客様からの信頼を得られるものづくりがより一層求められるでしょう。

私が社長に就任して10年が経過しました。この間、「変化とスピード」の必要性を社員に繰り返し伝え、勝ちパターンにとらわれないよう努めてきました。このような改革を進めることができたのは、前社長である父が私に経営を全面的に任せてくれたことが大きかったと思います。私は創業者である祖父に子供の頃から随分可愛がってもらい、会社の話を聞いていたこともあり早い時期から会社を継ぐことを決めていました。現在高校生である長男に、私から事業承継の話をしたことはありませんが、いずれは私も後継者に経営を譲る時が来ます。その時に備えて、「変化とスピード」を企業風土として根付かせたいと考えています。